

# Självstyrande grupper

## - en manual för självstyrning<sup>i</sup>

### Självstyrande grupper

Generellt kan man säga att en grupp är mer effektiv än om var och en arbetar för sig själv. Det är ju därför man så ofta arbetar i projektgrupper i industrin. Det blir också allt vanligare att man arbetar med problembaserad eller projektbaserad inläring på universitet och högskolor. Det finns därför en hel del erfarenheter som kan vara nyttiga att ta del av. Några sådana beskrivs i denna skrift.

Vid studentutvärdering av projektarbeten eller grupparbeten uttrycker sig nästan alla mycket positivt om att arbeta i grupp eller i projekt. Man tycker att det varit bra både ur inläringssynpunkt och att det tillfört dem mycket rent personligt. Här följer en lista på en del av de fördelar man brukar ta upp.

- man är mindre beroende av läraren
- man tränas i att tala och formulera sina idéer i gruppen vilket ger ett ökat självförtroende.
- man får flera tillfällen att träna ledarskap
- man formulerar frågor som är viktiga för en själv
- man förbereder sig inför grupparbeten eftersom man har ett ansvar inför de andra att vissa avsnitt är förberedda och bearbetade.
- det är en avspänd stämning i gruppen vilket befrämjar inläringen
- man är mer aktiv
- flera personer bidrar till resultatet
- man stimuleras till att hjälpa varandra
- man får en djupare förståelse för det ämne man studerar
- gruppdiskussionerna är mer stimulerande än vanliga föreläsningar och övningar i stora grupper

Man bör dock komma ihåg att allt arbete inte sker i grupp. En hel del görs individuellt som t.ex. faktainhämtning, inläsning, rapportskrivning, etc. Genom rapportering till gruppen kan man få återkoppling på det man studerat.

En grupp består av ett antal individer som var och en har sina egna intressen och värderingar. Man har också olika bakgrundskunskaper inom olika områden. Oberoende av vilken typ av

---

i Denna manual bygger på ett motsvarande introduktionsmaterial som används för en projektbaserad introduktionskurs i första årskursen vid University of Queensland, Brisbane, Australien (Faculty of Engineering, Course Notes 1996)

uppgift man arbetar med är det viktigt att alla deltar i grupparbetet. För att få gruppen att arbeta effektivt bör man veta hur människor beter sig i grupp. Gruppen måste ha en gemensam syn på hur man skall arbeta och på vad man skall arbeta med. Man måste förstå varför konflikter uppstår vilket gör det lättare att lösa dem. För många låter detta enkelt: ”*Det är klart att vi är överens,*” säger man ganska snabbt. Det är dock sällan man kommer till samma uppfattning direkt utan det krävs en hel del diskussioner. Konflikter och spänningar uppstår i alla typer av grupper. Vid gruppdiskussionerna kommer man att ha olika åsikter och debattera en del frågor intensivt. Det kommer t.o.m. uppstå en del kontroverser i gruppen. Allt detta skapar en  **kreativ konflikt** som befrämjar och utvecklar gruppens arbete. Det är dock viktigt att skilja dessa konflikter från **destruktiva konflikter** som man måste försöka undvika. Det finns ett antal strategier som man kan tillgripa för att underlätta arbetet. Dessa beskrivs kortfattat nedan tillsammans med en del vittnesbörd från enskilda studenter.

## Hur man lär känna varandra

Vid LTH finns cirka 6000 teknologer. Vid kemi- och bioteknikprogrammen finns totalt cirka 600 teknologer. De flesta känner inte varandra vilket skapar en lite opersonlig omgivning i början. För att komma över detta är det klokt att börja med att lära känna varandra i grupperna genom att man presenterar sig för varandra: namn, varifrån du kommer, varför du påbörjade denna utbildningen, etc. Om du dessutom berättar något som är speciellt för just dig är det lättare att komma ihåg ditt namn. Om var och en gör egna minnesanteckningar kan alla repetera namnen på de övriga gruppmedlemmarna tills alla lärt sig namnen.

**Exempel:** *Alla kom snabbt in i gruppen, men Mattias använde inte namnen. ”Ja, jag håller med om vad han sade. Jamen, hon sade ju...”. Jag tycker det är ohövligt av honom att inte lära sig namnen, speciellt när alla de andra i gruppen tilltalar honom med namn.*

## Ovana vid projektarbete

Om du aldrig arbetat med projektarbete i grupp så kan det kännas lite ovan i början. Den mesta inläringen i gymnasieskolan sker individuellt och är i regel mycket centrerad till läraren. Mycket av undervisningen på LTH är fortfarande också det. Allt fler börjar dock gå över till en mer problembaserad eller projektinriktad inläring. Det kan dock vara ganska påfrestande i början.

## Strategi

Efter att ni presenterat er för varandra är det lämpligt att man fördelar uppgifter till de olika gruppmedlemmarna så att arbetet i gruppen förlöper på ett bra sätt (se nedan där några olika roller/funktioner i gruppen beskrivs). Genom att ta på sig ansvaret för en uppgift i gruppen blir man mer engagerad i problemlösningsförloppet. Det är dock viktigt att var och en är medveten om att detta inte är den enda uppgiften man har i gruppen. Man måste dessutom ta ett delat ansvar för diskussionen, planeringen och skrivandet.

**Exempel:** Jag är lite introvert så jag fick börja med lite enkla uppgifter som "timekeeper". Allt eftersom tiden gick blev jag alltmer involverad i gruppens alla aktiviteter.

## Hur man får gruppmedlemmar att prata

En del tycker det är svårt att delta i gruppdiskussioner. Det kan bero på blyghet, rädsla för "att göra bort sig" eller helt enkelt bero på att man är ovan vid denna typ av inläring. Extroverta studenter kan bli ganska otåliga på dem som är tysta och klagar därför ofta på att "de bara tar för sig och ger ingenting tillbaka".

### Strategi

Man måste ge tid för alla att vänja sig vid gruppen och arbetsformen så att alla får tillräckligt självförtroende i gruppen. Det är mycket viktigt att alla är med om att skapa en positiv atmosfär genom att ge en **konstruktiv kritik** vad gäller arbetet i gruppen snarare än en personlig kritik.

**Exempel:** I början tyckte jag det var jätteobehagligt att prata i gruppen. Jag tyckte inte att jag hade några bra åsikter om någonting. Det var ju några som kunde så himla mycket. Jag blir lätt lite nervös så jag behöver tänka igenom det jag skall säga noggrant. När jag väl hade tänkt igenom vad jag skulle säga hade man gått vidare och bytt ämne. Så höll det på hela tiden. Så småningom lärde jag mig att avbryta med "Kan vi ta upp det där igen - Kan du förklara vad du egentligen menade med det?", etc. Några blev lite frustrerade i början men flera andra tyckte det var bra att vi gjorde lite rekapituleringar ibland.

## Hur man får gruppmedlemmar att sluta prata

Välartikulerade och verbala studenter kan vålla väl så stora bekymmer i gruppen som de som är tysta genom att de istället dominerar alla diskussioner.

### Strategi

Mot slutet av varje gruppsession kan varje gruppmedlem på en lapp anonymt skriva ner sina reaktioner om hur mötet varit. Lapparna skickas runt till alla. De sista 10 minuterna bör ägnas åt att diskutera hur gruppsessionen varit - speciellt hur de olika gruppdeltagarna bidragit.

**Exempel:** Så småningom fungerade det jättebra i gruppen men det tog ett par veckor att få Daniel att förstå att han väldigt ofta pratade sönder mötena vilket gjorde att vi ofta kom in på fel spår. Vi löste det genom att diskutera vilken som pratade mest och om hur vi kunde få en bättre balans i diskussionerna.

## "Ju fler kockar desto sämre soppa"!?

Vissa uppgifter är svåra att genomföra i alltför stora grupper.

## Strategi

Dela in gruppen i undergrupper på två till tre stycken när det verkar vara lämpligare. Många enkla uppgifter löses effektivast genom att ge ansvaret till en enskild gruppmedlem eller en undergrupp. Det är viktigt att undergruppen rapporterar tillbaka till hela gruppen så att man är överens om inriktning och mål.

**Exempel:** *Jag var den ende som arbetat med hemsidor i gruppen. Det gjorde att jag i inledningsskedet blev ansvarig för gruppens Web-sida. Jag kände mig ganska viktig eftersom jag kunde bidra med något som de andra inte behärskade.*

## Att köra fast men ändå gå framåt

Alla grupper ”går in i väggen” någon gång.

### Strategi

Gör en omröstning i gruppen om ni skall gå vidare med uppgiften eller tillfälligt släppa den för att gå vidare på en annan uppgift. Se det inte som ett personligt nederlag om du blir nedröstad av de andra. Se det istället som att majoriteten prioriterar andra saker än vad du gör.

**Exempel:** *Vid vårt senaste möte kommenterade jag att vi var dåliga på att fördela tiden på de olika projektdelarna. Vi hade använt alltför mycket tid på att diskutera metodik så att när vi kom in på de andra delarna var alla trötta och hade inte ork att diskutera mer. Mitt förslag var att vi skulle angripa problemet som en tentamen: göra de enkla frågorna först och därefter gå över till de svårare. Alla tyckte det verkade OK och mötet blev mycket produktivare.*

## Gruppmedlemmarnas olika bakgrund och kunskaper

I en grupp av olika typer av människor uppstår ofta spänningar eftersom man inte kan enas om vilkens angreppssätt som är bäst.

### Strategi

Vi har alla olika styrkor och svagheter. De mest framgångsrika grupperna är de som har förmåga att lyfta fram varje gruppmedlems styrka och undvika deras svagheter. Det finns inte någon standardlösning för att klara av detta. Generellt kan man säga att de grupper som accepterar och drar nytta av gruppmedlemmarnas olika bakgrund lyckas bäst.

**Exempel:** *Jag behöver alltid mycket tid för att sätta mig in i ett problem och för att lösa det. Det gjorde att jag kände mig besvärad över att inte kunna bidra så mycket till gruppens arbete i början av projektet. När vi började skriva rapporter kunde jag däremot bidra mycket mer. Eftersom jag alltid varit duktig på att rita kunde jag imponera på de andra med lite artistiska overheadbilder och illustrationer i rapporten. Jag gjorde också skisser över projektet, projektplaner, etc. Det gjorde att jag kom in i gruppens arbete samtidigt som jag utvecklade min analytiska förmåga.*

## **Personliga relationer i gruppen som påverkar gruppens effektivitet**

I en del grupper utvecklas en nära vänskap mellan några av gruppmedlemmarna. Det kan ta sig sådana uttryck att de har så roligt så att det går ut över deras produktivitet.

### **Strategi**

Det är givetvis bra att man trivs med varandra i gruppen. Om det går ut över gruppens arbete måste de andra gruppmedlemmarna reagera och se till att projektarbetet prioriteras.

**Exempel:** *Jag tycker att våra diskussioner är jättekul. Idéerna flödar. Ingen blir avfärdad pga av avvikande åsikter och vi skrattar mycket. Men nu börjar jag få lite panik. Vi fick bra omdöme på vår första presentation och delrapport men det känns som om vi bara "vilar på våra lagrar". Nästa rapport skall ju vara inne om två veckor.*

## Vad är det som gör en grupp effektiv eller ineffektiv?

Det finns mängder med studier i gruppdynamik och i hur man bygger upp en grupp eller ett team. Vi vet t.ex. att grupper genomgår ett antal stadier som är ganska förutsägbara. Det är bra att känna till hur och när dessa uppträder. Det kan underlätta arbetet i gruppen.

### Grupputveckling

	<b>Gruppstruktur</b>	<b>Aktivitet</b>
<b>”Forming”</b>	Osäkerhet; man försöker sätta sig in i problemet och förstå spelreglerna; vilken hjälp kan förväntas från grupphandledare och projektledare?; hur skall man bete sig?	Vad är uppgiften? Man söker efter svaret till denna fråga och efter vilka regler som gäller. Man undersöker vilka metoder som skall användas
<b>”Storming”</b>	Konflikter uppstår i undergrupper; gruppmedlemmarnas auktoritet och kunskaper ifrågasätts; Olika åsikter i konflikt med varandra; enskilda individer reagerar mot gruppens försök till kontroll.	Värdet och nyttan av projektet ifrågasätts. Man reagerar känslomässigt mot de krav som ställs för att lösa uppgiften.
<b>”Norming”</b>	Gruppen börjar arbeta harmoniskt; Man känner grupp känsla för första gången; normer för gruppen antas när man löst konflikterna; man hjälper varandra	Samarbete; man gör planer och utarbetar regler för hur man skall arbeta i gruppen. Man delger varandra sin syn och vilka känslor man har inför projektet.
<b>”Performing”</b>	Gruppen skapar sin struktur själv eller accepterar en struktur som passar uppgiften bäst; rollerna i gruppen fungerar för att de bidrar till uppgiftens lösning	Konstruktivt arbete på projektet; projektet framskrider snabbt eftersom alla jobbar effektivt mot målet

### Några olika funktioner eller roller i gruppen

Typiska funktioner eller uppgifter som måste skötas i gruppen är:

Agenda fixer (schemaläggare)

Chairperson (ordförande)

Timekeeper (tidplanerare)

Monitor (kontrollant)

Summariser (summerare)

Note taker (sekreterare)

## **Exempel**

**Agenda fixer:** *Av det du har sagt kan man se att det finns fyra olika saker att diskutera: 1, 2, 3 och 4. Jag föreslår att vi tar dem i den ordningen som jag räknade upp dem, om ni tycker det är OK?*

**Ordförande:** *Tack för ditt bidrag Johan. Vad tror du om det Anna?*

**Timekeeper:** *Nu har vi använt 20 minuter på att diskutera denna punkten. Skall vi gå vidare?*

**Monitor:** *Jag har noterat att bidragen till denna session har varit lite ojämna hittills. Några har bidragit mycket mindre än de andra. Vad tycker ni att vi skall göra åt det?*

**Summariser:** *Efter denna diskussion verkar det som om vi är överens om att...*

**Sekreterare:** *Vänta lite. Kan jag få skriva ner det vi just sade och kom överens om innan vi går vidare?*

## **Vad karakteriserar en ineffektiv grupp?**

- Man lyssnar inte på varandra
- Man upprepar samma argument
- Man avbryter varandra
- Man avfärdar varandras argument
- Man deltar inte i mötet
- Tysta gruppmedlemmar kommer inte in i gruppens arbete
- Dominanta medlemmar tillåts kontrollera mötena
- Var och en pratar bara för sin egen sak
- Ovilja att ta till sig de andras argument
- Man tar upp ovidkommande saker
- Man bryr sig inte om hur enskilda medlemmar tycker om grupparbetet
- Man är mer intresserad av att imponera på de övriga i gruppen än att lösa uppgiften
- Omedveten om hur ett enskilt bidrag påverkar gruppen
- Arbetet i gruppen störs av privata konversationer
- Man klargör inte uppgiften för sig
- Man följer inte den uppgjorda planen

## **Vad karakteriserar en effektiv grupp?**

- Medlemmarna tränas i olika funktioner i gruppen (ordförande, sekreterare, etc)
- Gruppen arbetar i en avspänd atmosfär
- Lojalitet mellan gruppmedlemmarna
- Värderingarna i gruppen är i samklang med målen
- Man litar på varandra
- Allt material som tas fram betraktas som om det tillhör gruppen
- Konstruktiv kritik i stället för personlig kritik
- Man hjälper varandra
- Man förmedlar all information man fått fram till de övriga i gruppen

## **Meetings! Bloody Meetings!**



## **BÖRJA I TID**

- Om en person kommer 5 min för sent till ett möte med 8 personer har man ju *de facto* konsumerat 40 min av gruppens totala tidskapacitet.

## **BESKRIV SYFTET MED MÖTET**

- Identifiera problemet som skall lösas
- Definiera förutsättningar och begränsningar
- Fastställ mötets uppgifter

## **”GUIDE” (STYR!)**

### **SE TILL ATT DISKUSSIONEN BLIR EFFEKTIV**

- Dela med er av information
- Introducera de ämnen som skall diskuteras
- Ta upp åsikter, synpunkter och erfarenheter
- Försök begränsa diskussionen till de ämnen som bestämts

## **”FOCUS” (FOKUSERA!)**

### **DRA SLUTSATSER**

- Värdesätt olika åsikter
- Summera det man kommit överens om och det man inte kommit överens om
- Fastställ slutsatser från delområden
- Kontrollera så att alla har förstått och godkänt vad man kommit fram till

## **”ACT” (AGERA!)**

### **ACCEPTANS OCH ÅTAGANDE**

- Summera slutsatserna klart
- Se till att alla ställer upp på aktionsplanen
- Utveckla en konkret aktionsplan som klart specificerar vem som skall göra vad och när det skall vara färdigt
- Se till att alla har klart för sig vilka åtaganden och vilket ansvar man har

## **SLUTA I TID**

## Checklista: Fungerar din grupp bra eller dåligt?

Det kan vara bra att få tidiga signaler om gruppen fungerar bra eller dåligt. Följande frågor kan hjälpa till att ge indikationer om gruppens funktion. I det som nämnts tidigare finns olika strategier beskrivna för att lösa en del av problemen som kan uppstå.

- Är varje medlem medveten om gruppens uppgift?
- Till vem ställs frågorna – till gruppen som helhet eller till speciella gruppmedlemmar?
- Hur fungerar de medlemmar som inte deltar så mycket i diskussionerna – verkar de intresserade eller uttråkade?
- Hjälper man i gruppen till att få alla att delta i diskussionerna?
- Vilka undergrupper finns det? Finns det "ensamvargar"? Hur påverkar dessa gruppen?
- Talar man om "gruppen" eller "vår grupp"?
- Har man förtroende för gruppen trots att man ibland har motsatta åsikter?
- Finns det en gruppanda? Hjälper de olika gruppmedlemmarna varandra?
- Hur karakteriserar du stämningen i gruppen: avspänd - spänd, informell-formell, etc?
- Vågar alla gruppmedlemmar uttrycka avvikande åsikter utan att bli avsnästa?
- Hur är gruppmoralen?
- Kan du identifiera några oskrivna lagar i gruppen?
- Vad är det som gör att gruppen utvecklas? Vad är det som gör att gruppen hämmas i sin utveckling?
- Finns det en osynlig struktur i gruppen: vem bestämmer; vem faller lätt undan?
- Är alla gruppmedlemmarna medvetna om gruppens struktur och har de accepterat den?
- Är gruppstrukturen ändamålsenlig för den uppgift man skall lösa?